

# Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

## Tesis Monográfica

# La comunicación corporativa en situaciones de crisis

**Realizada por:** Marina Constanza Saroka

**Director de la Carrera de Publicidad:** Prof. Lic. Nelson Pollicelli

**Tutor de la Tesis Monográfica:** Lic. Martín Tessi

**Asignatura:** Seminario de Investigación

**Cátedra:** Prof. Lic. Sebastián Sánchez Keenan

Prof. Lic. Ivonne Laugier

Buenos Aires, marzo 2003

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I- COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>7</b>
I.I DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	7
I.II IDENTIDAD CORPORATIVA .....	9
I.III IMAGEN DE LA EMPRESA.....	10
I.IV COMUNICACIÓN INTERNA.....	12
I.V COMUNICACIÓN EXTERNA.....	14
I.VII LA EMPRESA Y SUS PÚBLICOS.....	15
<b>CAPÍTULO II- CRISIS CORPORATIVA .....</b>	<b>18</b>
II.I DEFINICIÓN DE CRISIS CORPORATIVA.....	18
II.I.A CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS .....	19
II.II TIPOLOGÍA DE LAS CRISIS .....	20
II.III FASES DE LA CRISIS .....	21
II.IV IDENTIFICACIÓN DE LA CRISIS.....	23
<b>CAPÍTULO III- ANTICIPACIÓN DE LA CRISIS.....</b>	<b>25</b>
III.I PLAN PREVENTIVO DE GESTIÓN DE CRISIS.....	25
III.II MANUAL DE CRISIS .....	28
<b>CAPÍTULO IV- GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>30</b>
IV.I COMUNICACIÓN DE LA CRISIS .....	30
IV.II ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	33
<b>CAPÍTULO V- GESTIÓN DE RETIRADA DE PRODUCTOS (RECALL).....</b>	<b>36</b>
V.I RETIRADA DE PRODUCTOS (RECALL).....	36
V.II ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA GESTIONAR UN RECALL.....	37
V.III DESARROLLO DE PRUEBAS DE PRODUCTO .....	40
V.IV GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE UN RECALL.....	42
V.V SISTEMAS DE LOGÍSTICA Y DE INFORMACIÓN .....	45
<b>CAPÍTULO VI- LOS PÚBLICOS FRENTE A LAS CRISIS .....</b>	<b>47</b>
VI.I TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) .....	47
VI.II CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	49
VI.III LOS STAKEHOLDERS FRENTE A UNA CRISIS .....	50
<b>CAPÍTULO VII- TENDENCIA ACTUALES.....</b>	<b>51</b>
VII.I EL IMPACTO DE INTERNET EN LA GESTIÓN DE CRISIS .....	51
VII.II EL ROL DESEMPEÑADO POR INTERNET DURANTE LOS ATENTADOS TERRORISTAS DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2001.....	55
<b>CAPÍTULO VIII- DESPUÉS DE LA CRISIS .....</b>	<b>58</b>
VIII.I LA POSTCRISIS .....	58
VIII.II EL “DEBRIEFING” .....	59
<b>CAPÍTULO IX- ANÁLISIS DE CASO: EDESUR (1999) .....</b>	<b>61</b>
IX.I SITUACIÓN PRELIMINAR .....	61
IX.II ANÁLISIS .....	62
X.III COBERTURA DE LA CRISIS- ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	72
IX.V IMAGEN CORPORATIVA DE EDESUR.....	73

IX.VI IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIAS.....	74
IX.VII ENCUESTA: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	78
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>84</b>
ARTÍCULOS.....	85
PÁGINAS DE INTERNET .....	86
<b>ANEXO.....</b>	<b>I- XIII</b>



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

---

El *objetivo* del presente trabajo consiste en demostrar la importancia que tiene en el ámbito corporativo la implementación de **programas de prevención y anticipación** para enfrentar potenciales **crisis**.

A través de un *análisis exhaustivo* intentaremos explicar de qué manera repercute en la **imagen de la empresa** su **estrategia de comunicación de crisis**, y enfatizaremos en la necesidad de establecer políticas de gerenciamiento bajo la presión de los hechos, y también de manera preventiva y correctiva con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La hipótesis que se pretende demostrar es la siguiente: *El correcto manejo de la comunicación corporativa en una situación de crisis minimiza el impacto negativo en la imagen de la empresa.*

Entendemos por comunicación corporativa al conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

El término situación de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización, ya que entre la situación anterior y la situación posterior a la crisis se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al que hay que reaccionar a través del compromiso de la imagen y el equilibrio interno y externo de la organización ante sus públicos.

Asimismo definimos a la imagen de la empresa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa.

El trabajo se desarrolla a lo largo de nueve capítulos. El *primero* de ellos desarrolla el concepto de **Comunicación Corporativa** y los elementos que la componen. En este sentido analizaremos las nociones de identidad e imagen como base para su fundamento, además de hacer hincapié en el vínculo existente entre la empresa y sus públicos internos y externos.

El *segundo* capítulo describe lo que se entiende por **Crisis Corporativa**, sus características y fases por las que atraviesa. Asimismo ahondaremos en las tipologías y familias de crisis y en los síntomas que permiten su identificación.

El *tercer* capítulo versa acerca de la **Anticipación y Prevención de Potenciales Crisis**. Explicaremos en qué consiste la implementación de un **Plan Preventivo** para su **Gerenciamiento**, y nos referiremos al Manual de Crisis por considerarlo una herramienta fundamental de gestión.

En el *cuarto* capítulo se inicia el tratamiento de la **Comunicación en Situaciones de Crisis** donde describiremos cinco estrategias utilizadas para el manejo de la situación.

El *quinto* capítulo se centra en el análisis de los **Públicos**, y explica la teoría de los **Grupos de Interés** (stakeholders) en base al concepto de organización como escenario de múltiples intereses competitivos.

El *sexto* capítulo se centra en la **Gestión de la Retirada de Productos** (recall). Se expone un enfoque estratégico de comunicación nutriendose de ejemplos reales que sirven de base para gestionar potenciales recalls.

En el *séptimo* capítulo se inicia el tratamiento sobre las **Tendencias Actuales** en la gestión de la comunicación de crisis. Veremos el **impacto**

que provocó el **surgimiento de Internet** y cómo ésta se ha convertido en una herramienta indispensable en el manejo de una crisis.

El *octavo* capítulo se centra en el **fin de la crisis** y en el análisis que se debe realizar una vez que se la misma se encuentre concluída.

El *noveno* capítulo consiste en un **trabajo de campo** que analiza la **estrategia comunicacional** de la empresa **EDESUR** durante la gestión del “Incidente Azopardo”, por considerar que sentó un precedente en la política de preparación para la gestión de potenciales crisis en el ámbito corporativo local.

En el *anexo* se encuentra material complementario que fue utilizado para el **análisis del caso** y una **encuesta** para determinar la percepción de la imagen corporativa de EDESUR entre sus clientes en la actualidad.

Para la elaboración de este trabajo se consultaron varias fuentes bibliográficas entre las cuales se encuentran libros y ensayos de destacados teóricos de la gestión de crisis del ámbito nacional e internacional. También se trabajó con segundas fuentes, como por ejemplo artículos periodísticos y notas en revistas de publicación reciente.

Asimismo se realizaron entrevistas con destacados profesionales del ámbito de la comunicación corporativa.

El *Marco Teórico* que se consideró para la investigación son las teorías de Johansen, Lasswell, Mc Luhan, Shanon y Weaver y teorías sobre Gestión de Crisis.

### I.1 Definición de Comunicación Corporativa

Los teóricos de la comunicación corporativa, entre ellos Joan Costa, Carlos Fernández Collado y Carlos Zuneda, coinciden en afirmar que ésta puede definirse como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, y que reúne un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes.

De acuerdo con estos autores, la comunicación se manifiesta por medio de actos y por medio de mensajes. De este modo, cuando nos referimos a la comunicación corporativa, analizaremos su conducta como el conjunto de prácticas cotidianas de una empresa, así como su acción comunicativa, es decir, aquello que la empresa declara que hace.

Al respecto, Joan Costa en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI* plantea que la comunicación y la acción son inseparables y constituyen un todo, dado que “la comunicación es acción y la acción es comunicación”<sup>1</sup>.

Asimismo, la conducta corporativa está dada por lo que los públicos perciben que la organización hace o deja de hacer. Paul Capriotti, autor del libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*<sup>2</sup> distingue tres tipos de conducta.

La primera de ellas refiere a la manera cómo la empresa se comporta respecto de sus miembros y denominado conducta interna.

---

<sup>1</sup> Joan, Costa, *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2001, pág. 214.

<sup>2</sup> Paul, Capriotti, *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ariel Comunicación, 1999, pág.72



Comprende la actuación de directivos, sistemas y procesos, evaluaciones de desempeño y políticas de recursos humanos.

La segunda distinción se refiere a la conducta comercial, es decir, todas aquellas acciones de marketing, política de precios, distribución, ventas y calidad de servicio.

La tercera conducta que señala Capriotti es la institucional, que comprende las acciones dentro del campo social en el que la empresa actúa y que reflejan su postura frente a determinadas cuestiones. De este modo resulta importante destacar que la conducta transmite información en forma residual, mientras que la comunicación corporativa transmite información de manera voluntaria y planificada.

La acción comunicativa abarca varios campos. En efecto, la comunicación puede ser comercial (orientada a los consumidores, como por ejemplo, la publicidad o la promoción de ventas), institucional (entendida como los mensajes que la empresa transmite como entidad), interna (la que se manifiesta dentro de la organización), industrial (dirigida a proveedores y distribuidores).

Lo anteriormente mencionado nos remite a la clasificación de los mensajes en tres categorías. En primer termino se distinguen los mensajes intencionales, que responden a propósitos de comunicación preestablecidos, son coherentes y codificados. Esto genera un efecto intencional en los públicos (por ejemplo un aviso publicitario). En el extremo opuesto están los mensajes no intencionales, es decir, aquellos que son accidentales e imprevisibles, por lo que emitirlos no constituye el propósito de la empresa (por ejemplo, puede ocurrir que los medios de comunicación publiquen la información reservada de la empresa). La tercera clasificación postula la existencia de mensajes residuales. Son aquellos que los públicos tienen en su mente "almacenados" sobre hechos acontecidos tiempo atrás, y que pueden influir en el presente.



Asimismo, se puede diferenciar los mensajes en explícitos e implícitos. Los primeros son manifiestos (por ejemplo comunicados de prensa, manual de gestión de crisis). Contrariamente, los mensajes implícitos se relacionan con aquello que es subjetivo y su significación posible (por ejemplo el cierre de locales de venta al público de productos de una empresa puede interpretarse como si estuviera teniendo problemas económicos).

Cabe mencionar que la comunicación organizacional busca cohesionar y proyectar su identidad con el fin de fortalecer su imagen e influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos. En tal sentido, la base de la comunicación corporativa se fundamenta en los conceptos de identidad e imagen y comunicación interna y externa.

## I.II Identidad Corporativa

La identidad corporativa se define como el conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitorios de sí mismo. En este caso, el sujeto es la organización. Al respecto, Joan Costa sostiene que: "la identidad es el ADN de la empresa, es decir, el *quien soy*"<sup>3</sup>. Así observamos que la identidad corporativa es el componente que menos varía de la empresa y está conformada por todos aquellos rasgos que la hacen diferente y singular.

En efecto, el carácter constante que tiene la identidad de una organización permite que sea el primer objeto de análisis de la empresa, por lo tanto es necesario realizar una investigación de su pasado histórico para poder comprender el presente cultural existente en dicha organización. De este modo podemos observar que la identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios: lo visual, que guarda relación con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma.

---

<sup>3</sup> Joan, Costa, Op. cit. pág. 214.